

30 de setembro a 4 de outubro
Ponta Grossa - PR - Brasil

A CORRUPÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PRIVADAS E SUA RELAÇÃO COM AS CONFIGURAÇÕES DE PODER ORGANIZACIONAL

THE CORRUPTION IN PRIVATE ORGANIZATIONS AND ITS RELATION TO ORGANIZATIONAL POWER SETTINGS

ÁREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Cintia Sonale Rebonatto, Faculdade Meridional - IMED, Brasil, cintiasolane@gmail.com

Priscila Sardi Cerutti, Faculdade Anhanguera, Brasil, priscilacerutti@yahoo.com.br

Jandir Pauli, Faculdade Meridional - IMED, Brasil, jandir.pauli@imed.edu.br

Resumo

A corrupção vem sendo uma das maiores preocupações da sociedade, além de ser uma das principais inimigas das organizações. Embora o destaque ao tema esteja concentrado na esfera da política, as organizações empresariais também estão frequentemente associadas à corrupção, atuando, por vezes, como corruptores do sistema político. Esta pesquisa investigou quais são os antecedentes da corrupção nas organizações. A revisão da literatura mostrou que um antecedente é o modelo de poder adotado pela organização. Este modelo se manifesta por meio de configurações de poder organizacional, sendo elas: arena política, autocracia, instrumento, meritocracia, missionária e sistema fechado. Com base nisso, o objetivo desta pesquisa é descrever a percepção de corrupção em organizações privadas com as configurações de poder organizacional. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de natureza quantitativa, descritiva e de corte transversal, com 508 empregados que trabalham em organizações privadas, situadas no Rio Grande do Sul. Os principais resultados mostraram que as configurações de poder que têm relação com a percepção de corrupção são: arena política, autocracia, meritocracia e instrumento. Desse modo, a pesquisa pretende expandir a compreensão das relações entre as variáveis, auxiliando as empresas privadas a desenvolverem e a adotarem mecanismos de prevenção à corrupção, a partir da apresentação de aspectos que podem ser considerados para evitar ou diminuir os comportamentos corruptos de empregados.

Palavras-chave: Corrupção organizacional; configurações de poder organizacional; organizações privadas.

Abstract

Corruption has been one of society's biggest concerns, as well as being a major enemy of organizations. While the focus is on politics, business organizations are also often associated with corruption, sometimes acting as corrupters of the political system. This research investigated the antecedents of corruption in organizations. The literature review showed that an antecedent is the power model adopted by the organization. This model manifests itself through organizational power configurations, namely: political arena, autocracy, instrument, meritocracy, missionary and closed system. Based on this, the objective of this research is to describe the perception of corruption in private organizations with organizational power configurations. To this end, a quantitative, descriptive and cross-sectional survey was conducted with 508 employees working in private organizations located in Rio Grande do Sul. The main results showed that the power configurations that are related to the perception of corruption are: political arena, autocracy, meritocracy and instrument. Thus, the research aims to expand the understanding of the relationships between variables, helping private companies to develop and adopt mechanisms to prevent corruption, by presenting aspects that can be considered to prevent or reduce the corrupt behavior of employees.

Keywords: *Organizational corruption; organizational power settings; private organizations.*

1. INTRODUÇÃO

A corrupção vem sendo uma das maiores preocupações da sociedade, além de ser uma das principais inimigas das organizações, como afirma a Transparência Internacional (TI, 2018). Nunca houve tanta exposição sobre atos corruptos nos meios de comunicação como nos dias atuais, estampados, diariamente, na mídia falada e/ou escrita. Uma pesquisa global ouviu executivos de 55 países e mostrou que, para 96% dos profissionais entrevistados, práticas corruptas ocorrem amplamente em seus negócios (Pacheco, 2018).

Falar em corrupção é mencionar sobre um fenômeno inerente a qualquer forma de governo, em países ricos ou em desenvolvimento, em empresas públicas e privadas ou no terceiro setor (Martins, 2014). Nesse contexto, é inegável que a corrupção tem crescido não apenas no Brasil, mas no mundo todo e entender esse problema é um passo importante para tentar combatê-lo (Martins, 2014).

A literatura que investiga essa temática apresenta estudos sobre seus antecedentes (Aguilera & Vadera, 2008; Beamish, 2000). Um desses antecedentes é atribuídos à estrutura organizacional, uma vez que oferece oportunidades aos empregados de cometerem comportamentos corruptos, ou seja, são as ocasiões extrínsecas que influenciam, direta ou indiretamente, a corrupção nas organizações (Dimant & Shulte, 2016). E, nesse contexto, o modo como o poder se configura nas organizações é compreendido como um antecedente da corrupção, por ser um instrumento flexível de atingimento de metas ou para facilitar o alcance de objetivos (Kruglanski et al., 2002). Nesse sentido, Mintzberg (1983) desenvolveu os elementos envolvidos com o poder, a forma como é utilizado para influenciar e os objetivos que dele implicam. O resultado desses elementos é denominado de configurações de poder organizacional, sendo elas conhecidas como: arena política, autocracia, instrumento, meritocracia, missionária e sistema fechado.

A partir dessas considerações, a motivação de investigar o poder como variável organizacional, mais precisamente as configurações de poder de Mintzberg (1983) na relação com a corrupção, justifica-se a partir da percepção da importância do poder para compreender o funcionamento das organizações e a inexistência de estudos empíricos que buscam investigá-lo em suas diferentes configurações, relacionando-as com a corrupção em organizações privadas. Nesse sentido, percebe-se a relevância dos temas no contexto organizacional.

Entretanto, mesmo existindo pesquisas abundantes tanto na literatura nacional como internacional que tratam do poder nas organizações (Foullk, Lanaj, Tu, & Ere, 2018; Billon, 2003; Bendahan, Zehnder, C.; Pralong, F.; Antonakis, 2014; Chen & Lee-Chai; Billon, 2003; Keltner, Gruenfeld, & Anderson, 2003) percebe-se a escassez de estudos quando se trata da interação dessas temáticas (poder organizacional e corrupção) especificamente no contexto das organizações privadas. Buscando preencher essa lacuna, esta pesquisa pretende responder ao seguinte questionamento: Qual a relação entre a percepção de corrupção em organizações privadas e as configurações de poder organizacional?

2. CORRUPÇÃO ORGANIZACIONAL

A corrupção, apesar de sua ocorrência frequente, apresenta conceitos e percepções variados (Filgueiras, 2009), sendo consenso entre autores que não existe um conceito único para esse fenômeno (Costa & Wood Jr., 2012). Assim, a magnitude e a relevância que a temática apresenta faz com que pesquisadores de áreas distintas a investiguem, tentando encontrar explicações para suas causas e condicionantes (Costa & Wood Jr., 2012). Ela é um tema de natureza complexa, pois envolve aspectos culturais, financeiros, comportamentais e institucionais, despertando o interesse em vários campos de estudo (Carioca, 2016).

Áreas como a economia (Tobin & Rose-Ackerman, 2006); a contabilidade (Oliveira, 2006); o direito (Simioni & Pinto 2017); a ciência política (Bonifácio & Fuks, 2017); a sociologia (Numerato, 2016); os estudos organizacionais (Ashfort, Harrison, & Corley, 2008) e a

psicologia (Novaes, 2016) passaram a investigar a corrupção e, conseqüentemente, a literatura tornou-se heterogênea, com diferentes perspectivas e níveis de análise (Hayashi, 2010). Por isso, a busca por uma definição do termo ‘corrupção’, iniciada na década de 1960, tem concentrado esforços para se atingir um consenso, todavia a dificuldade em conseguir uma definição única e que a contemple de forma ampla é notável (Jiang, Lo, & Li, 2012). Isso pode vir a ser justificado em virtude dos interesses distintos em cada campo do saber e devido às diferenças entre os contextos culturais dos países e das organizações (Medeiros & Silveira, 2017).

O debate acerca do tema corrupção tem se tornado cada vez mais denso (Carioca, 2016). Por exemplo, a sociologia se dedica às origens e às causas que levam a um comportamento corrupto; na política, as investigações procuram constatar se ela é fruto da ausência da participação de políticos; na contabilidade, a preocupação está nas investigações sobre a falta de transparência nos processos; na economia, é investigada por meio de modelos matemáticos e assim por diante (Castro, 2010). Nesse sentido, Mény (1992) defende que existem dois conceitos sobre a corrupção. O primeiro está voltado ao viés jurídico, que vê a corrupção como um delito tal qual nas leis penais. Já, o segundo volta-se ao viés sociológico, o qual compreende que alguns indivíduos se desviam dos imperativos éticos estruturados na sociedade. Para fins deste estudo, adotou-se o segundo conceito de corrupção.

Desse modo, entende-se por corrupção um desvio nas leis e nas normas estabelecidas, constituindo-se como um ataque aos padrões de comportamentos esperados (Levine, 2005; Lange, 2008). Esse ataque ocorre pelo fato de que a autoridade mantida pelo indivíduo corrupto é abusada ou mal utilizada em benefício próprio, de familiares e amigos ou a favor da própria organização (Bendahhan et al., 2014), através da ineficiência e da má alocação de recursos (Pinto, Leana, & Pil, 2008; Argandoña, 2003).

A corrupção assume uma variedade de formas, como o recebimento de presentes, a negociação de informações para uso pessoal, de um colega ou da própria empresa e uma infinidade de outras possibilidades (Halter, Arruda, & Halter, 2009). No entanto, as vantagens obtidas em atos corruptos possuem como elemento essencial o suborno, entendido como o pagamento em dinheiro que é dado ou recebido na relação corrupta (Rabl & Kuhlmann, 2008). Ainda no rol das características da corrupção, Argandoña (2003) menciona outros elementos que são fortemente encontrados, sendo eles: roubo/desfalque; extorsão; abuso de função; nepotismo e exploração de conflitos e interesses.

Desse modo, os comportamentos corruptos são encontrados por toda parte, seja em instituições públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, governamentais ou religiosas (Ashforth et al., 2008). Ademais tal comportamento está fortemente associado não só com os empregados, mas também com as próprias organizações que são cada vez mais interpretadas como entidades corruptas (Keig, Brouters, & Marshall, 2014; Ashforth, et al., 2008). Mais especificamente, a corrupção no setor privado, foco deste estudo, é vista como um comportamento desviante que entra em conflito com as normas estabelecidas em relação à concorrência de mercado, ou quando percebida a possibilidade de perder contratos/propostas para outras empresas competitivas (Argandoña, 2003).

Face ao exposto, é notório que o fenômeno tem impacto em todas as esferas da vida, seja ela social, organizacional, política ou econômica, estando presente na realidade das instituições públicas, das organizações privadas e no cotidiano da sociedade de maneira geral. Contudo, no contexto das organizações privadas, os estudos organizacionais oferecem uma compreensão mais densa da corrupção, a partir do entendimento de seus antecedentes sob a dimensão organizacional (Ashforth et al., 2008). Assim, esse antecedente foca nas atitudes de cada indivíduo que estão relacionadas às práticas corruptas (Ashforth et al., 2008), que ultrapassa a

barreira subjetiva e tende a compreender o porquê as empresas aceitam a corrupção (Carioca, 2016).

Nessa perspectiva, o interesse nas investigações sobre corrupção considera também os indivíduos, mas abrange em maior consideração as empresas, analisando todo o sistema empresarial. Nessa dimensão, encontram-se os fatores econômicos, históricos e políticos que explicam porque a corrupção ocorre em um dado ambiente (Medeiros & Silveira, 2017), isto é, são as oportunidades extrínsecas que influenciam, direta ou indiretamente, a corrupção (Dimant & Shulte, 2016). Assim, o estudo de Kruglanski et al. (2002) mostrou que a forma de poder organizacional instaurada na empresa está relacionada à dimensão organizacional da corrupção, por considerar o poder como um instrumento flexível para atingimento de metas ou para facilitar o alcance de objetivos. Desse modo, detentores do poder agem de forma egoísta, beneficiando a si próprios ou à empresa, à custa do bem comum (Galinsky, Gruenfeld, & Magee, 2015; Keltner et al., 2003).

2.1 Configurações de Poder Organizacional

Quando a temática sobre o poder nas organizações é foco de pesquisas, a literatura apresenta diversos estudos realizados sobre o assunto e sua relação com outros temas. Encontram-se, por exemplo, estudos que tratam da dinâmica do poder em pequenos grupos de empregados (Paz Martins, & Neiva, 2004); uso do poder atrelado às características de personalidades (Bass, 2008); a influência da cultura no poder organizacional (Torelli & Shavitt, 2010); a relação entre poder, confiança e aprendizagem em redes colaborativas (Levesque, Calhoun, Bell, & Johnson, 2017); e a manifestação e a interpretação do poder por docentes de instituições de ensino superior (Silva & Lourenço, 2018).

Entretanto, apesar dos mais variados temas que se relacionam com o poder, ainda é consenso entre os pesquisadores que o poder nas organizações é um fenômeno complexo e de difícil conceitualização (Torelli & Shavitt, 2010; Yukl, Seifert, & Chaves, 2008). De modo geral, a compreensão sobre o poder é vista a partir de uma relação de dependência (Vergara, 1999); uma capacidade de influenciar o comportamento de outros para a produção de resultados desejados (Daft, 2003; Hellriegel, Slocum, & Woodman, 2001); uma ferramenta de dominação (Hardy & Clegg, 2001); e, ainda, um potencial ou habilidade de influenciar decisões e controlar recursos (Dubrin, 2003).

Assim, o poder nas relações organizacionais é entendido em sua diversidade, resistindo a uma explanação em termos de uma única teoria (Hardy & Clegg, 2001). Algumas áreas do conhecimento, dentre as quais a psicologia, a sociologia e a filosofia buscam investigar as relações de poder na tentativa de explicar como ocorre a utilização deste pelos indivíduos (Sousa & Paz, 2009). Contudo, a teoria proposta por Mintzberg (1992) é aquela que possui uma explicação mais abrangente e convincente sobre o uso do poder no contexto organizacional (Alves, Paz, & Neiva, 2014).

O poder, segundo a teoria de Mintzberg (1992), configura-se nas organizações partindo-se do pressuposto de que o comportamento organizacional é um jogo de poderes e seus jogadores (poderosos) controlam e afetam as ações organizacionais (Paz & Neiva, 2014; Mintzberg, 1992). Os detentores do poder estão agrupados em coalizões que podem ser internas ou externas. A interna é atribuída aos empregados que vivem diariamente no cotidiano da empresa e a externa é composta pelos influenciadores de grupos distintos que afetam o comportamento dos empregados da organização para satisfazerem as suas necessidades enquanto detentores do poder (Mintzberg, 1983).

Aqueles que possuem o poder podem estar cegos às normas sociais e se comportarem de maneira socialmente inadequada, sentindo-se superiores aos outros e não distinguindo comportamentos certos e errados (Galinsky et al., 2015; Bendahan et al., 2014), da mesma

maneira em que se utilizam do poder para ignorar os outros e usá-los como forma de atingir algum fim específico (Keltner et al., 2003). Assim, os empregados poderosos corrompem e utilizam seus poderes de maneira egoísta e exploratória (Maner & Mead, 2010; Keltner et al., 2003) e seguem seu próprio interesse, mesmo à custa de pessoas em posições mais baixas (Keltner et al., 2003).

Argumenta-se que o poder infere implicações na moralidade, pois seu efeito leva os empregados a agirem imoralmente (Lammers, Galinsky, Dubois, & Rucker, 2015). O estudo de Lammers et al. (2015) explica que o poder está ligado ao sistema de abordagem comportamental, ativando no cérebro o caminho que aumenta a recompensa, quer dizer, como resultado dessa ativação, o poder aumenta a probabilidade de as pessoas se envolverem em ações para satisfazer suas necessidades atuais. Nesse contexto, estudos anteriores (Bendahan et al., 2014; Chen et al., 2001) encontraram relações significativas entre o uso do poder e o comportamento corrupto. E, ainda, conforme Foulk et al. (2018), o poder é amplamente visto como uma força corruptora.

Nesse sentido, Mintzberg (1983) reúne e sintetiza os elementos envolvidos com o poder, tanto internos quanto externos à organização, o modo como é utilizado para influenciar e os objetivos que dele implicam. O resultado dessas combinações é denominado de configurações de poder. São identificadas seis configurações, as quais melhor foram consideradas para caracterizar os estados mais comuns de poder encontrado nas organizações. Essas configurações foram assim denominadas: arena política, autocracia, instrumento, meritocracia, missionária e sistema fechado (Quadro 1).

Configuração de poder	Definição
Arena política	Tem como característica principal o conflito, tanto na coalisão externa que é dividida, quanto na interna, que é politizada. Ela emerge quando uma organização vivencia um desafio a sua ordem de poder existente, ou aquela existente entre os seus influenciadores e, também, quando há forças equilibradas e irreconciliáveis dentro da organização.
Autocracia	Essa configuração tem como foco a concentração do poder em um dirigente da organização, ou seja, o poder é focado do gestor principal o qual administra através de suas qualidades pessoais. Os empregados ou expressam uma lealdade ao dirigente ou vão embora. O poder de autocracia maximiza qualquer objetivo que o dirigente desejar. Encontra-se em organizações pequenas e pouco visíveis; organizações novas ou antigas que sejam dirigidas por seus fundadores; organizações que operam em ambientes simples e dinâmicos, algumas vezes com líderes fortes ou enfrentando crises severas.
Instrumento	Neste tipo de configuração, os empregados contribuem com seus esforços, através de incentivos materiais, pois possuem mínimas oportunidades para atuar nos jogos de poder. Esse tipo de configuração emerge quando a organização vivencia um poder externo denominador, que emana de um influenciador (ou um grupo) externo com objetivos claros e operacionais.
Missionária	A organização é denominada por uma ideologia que serve para amarrar a coalizão interna em torno dos seus objetivos, permitindo também, que os seus membros sejam confiáveis para tomar decisões, uma vez que todos eles compartilham as mesmas crenças e tradições. Todos os esforços são devotados para perseguir o objetivo de preservar, ou aperfeiçoar a missão da organização. Possuem fortes tradições em torno de uma missão clara, distinta e atrativa para os seus empregados.
Meritocracia	O foco do poder está nos especialistas. A presença de diferentes tipos de especialistas geralmente propicia boa dose de atividade política, lidando bem com a maioria das pressões externas e internas. Devido ao seu treinamento, os especialistas possuem muitas oportunidades para trocar de emprego, por isso, a sua lealdade à organização é um fator fraco. A condição chave que faz surgir a meritocracia é a necessidade de a organização desempenhar um trabalho complexo, o qual requer

	alto nível de especialização, sendo que a integração dos esforços dos especialistas desenvolve-se através de seus talentos e conhecimentos específicos.
Sistema autônomo	Semelhante ao poder de instrumento, porém, conta com influenciadores externos desorganizados e dispersos. Os gestores chave absorvem o poder e dirigir a organização através de um sistema de metas e objetivos. As metas perseguidas, em ordem de importância, são as de sobrevivência, eficiência, controle e crescimento. Visto que é controlada internamente, tem mais espaço para jogos políticos, aparecendo em organizações mais estabelecidas, com certa tradição.

Quadro 1 - Definição das configurações de poder, a partir dos conceitos de Mintzberg (1983)
Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

As seis configurações representam as possibilidades predominantes de combinações existentes entre os elementos que compõem uma organização. Em virtude das mudanças que podem ocorrer no contexto de trabalho, as configurações também podem ser transformadas internamente e num processo interno dinâmico serem trocadas por outras configurações (Mintzberg, 1983), do mesmo modo que podem enfrentar estágios de desenvolvimento contínuo, passando da autocracia, para instrumento, missionária e, assim, sucessivamente (Paz et al., 2004).

Ainda, as investigações sobre as configurações de poder no contexto organizacional mostram relação positiva entre as configurações sistema autônomo e missionária no bem-estar de empregados e negativa entre a configuração instrumento e o bem-estar (Dessen & Paz, 2010). Outro estudo relacionou as configurações de poder com o engajamento de empregados em ações injustas (Tan, Liu, Huang, Zhao, & Zheng, 2016). Já, o estudo de Hayford (2007) investigou as configurações de poder relacionadas ao pagamento de subornos, bem como investigaram-se as configurações de poder predominantes em organizações públicas (March & Olsen, 2006).

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Caracteriza-se como uma pesquisa de natureza quantitativa, de caráter descritivo e corte transversal, com a utilização da técnica de coleta de dados realizada através de questionário estruturado. Trata-se de uma *survey*, que busca interrogar diretamente os entrevistados cujo comportamento se deseja conhecer, solicitando as informações a um grupo significativo acerca do problema que será estudado (Hair Anderson, Tatham, & Black, 2005).

Assim, participaram deste estudo 508 empregados, escolhidos a partir da amostragem não probabilística, uma vez que a amostra é escolhida por conveniência, tendo como base a acessibilidade dos pesquisadores ao grupo de empregados. Salienta-se que se optou por realizar a pesquisa com empregados de empresas em geral e não diretamente com empregados de uma determinada empresa, pelo fato de um possível bloqueio ou rejeição ao mencionar que se trata de uma pesquisa a qual relaciona a corrupção no ambiente de trabalho. Ainda, poderiam surgir sentimentos de desconfiança de ambas as partes (tanto da empresa quanto do empregado), pela hipótese de ser uma pesquisa mal-intencionada ou até mesmo com outros objetivos que não acadêmicos.

Os empregados responderam o questionário em formato eletrônico e não presencial, sendo tal técnica escolhida de maneira intencional, pois, mesmo sem a identificação do respondente nos questionários, entende-se que não responder no ambiente de trabalho, mas no local e no momento em que se sentirem mais à vontade (em casa, no final de semana, por exemplo), gera um convencimento maior a respeito dos propósitos do estudo, quebrando barreiras de possível desconfiança, conforme já mencionado.

Utilizou-se um questionário estruturado composto por duas escalas já validadas (i) Escala de Configurações de Poder Organizacional (Paz & Neiva, 2014) e, (ii) Escala de Aceitabilidade de

Corrupção (Leong & Lin, 2009) além de 7 questões relativas aos dados sociodemográficos, com intuito de caracterização da amostra. A escala de Configurações de Poder Organizacional (Paz & Neiva, 2014) foi desenvolvida a partir da teoria proposta por Mintzberg (1983), correspondente às configurações de poder organizacional apresentadas na revisão teórica anteriormente, a qual confirmou a estrutura teórica proposta pelo autor. A escala apresenta seis tipos de configurações de poder organizacional, a saber: autocracia com 4 itens ($\alpha=0,821$); meritocracia, com 5 itens ($\alpha=0,882$); sistema autônomo, com 5 itens ($\alpha=0,789$); missionária, com 5 itens ($\alpha=0,921$); instrumento, com 4 itens ($\alpha=0,880$) e arena política, com 6 itens ($\alpha=0,926$), contemplando os 29 itens que descrevem as características das configurações indicadas pela teoria.

A Escala de Aceitabilidade de Corrupção (Leong & Lin, 2009) está baseada em três estudos, os quais foram realizados para construção e validação da escala pelos autores: o estudo 1 correlacionou a corrupção com os traços de personalidade. No estudo 2 examinou-se a corrupção relacionando-a com medidas de autoridade, personalidade, incertezas e desejabilidade social. O estudo 3 correlacionou corrupção com satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e sofrimento psicológico entre uma amostra de gestores internacionais. Leong e Lin (2009) concluíram, com base nos 3 estudos, que as conclusões gerais demonstraram validades construtivas e preditivas da escala, sendo uma medida eficaz de mensuração de corrupção no contexto organizacional. Assim, essa escala é composta por 14 itens ($\alpha=0,778$) que foram elaborados a partir da reflexão e da propensão de um indivíduo ver a corrupção. Não é uma medida de envolvimento pessoal em práticas corruptas, mas uma atitude geral em direção a diferentes normas implantadas em relações organizacionais.

Não foi utilizada a Escala de Aceitabilidade de Corrupção em sua versão completa, todavia foram retiradas questões que se encaixavam com a proposta do estudo, ou seja, a de verificar a percepção de corrupção de forma geral nas empresas. Por isso, optou-se por não utilizar a escala na íntegra, mas sim 9 questões, tendo em vista que algumas não se enquadravam na proposta desta pesquisa e fugiam do foco a ser investigado.

Sendo assim, o questionário final foi composto por 45 questões, que avaliaram a percepção de corrupção, e as configurações de poder nas organizações privadas. Os constructos avaliados e suas respectivas variáveis foram medidas em uma escala do tipo *Likert* de 7 pontos, variando entre (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

Realizou-se um pré-teste em que foram selecionados 5 empregados, os quais pertencem ao grupo dos respondentes do escopo da pesquisa, ou seja, empregados que atuam em organizações privadas, para avaliarem, de forma qualitativa, o instrumento utilizado. Posteriormente, a coleta dos dados foi realizada por meio de uma *survey*, através de questionário *online*, desenvolvido em formato eletrônico e disponibilizado na plataforma *Google Docs*. Todos os empregados foram convidados a responder o questionário via *e-mail* ou através de redes sociais (*LinkedIn*, *Facebook* e *WhatsApp*). A coleta de dados ocorreu nos meses de agosto e setembro de 2018.

Os dados foram repassados ao *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS (v. 21), objetivando a análise dos dados coletados na pesquisa. Utilizou-se a estatística descritiva para a caracterização da amostra e para as médias, para o desvio padrão e para a variância das questões do instrumento. Para testar a relação entre as variáveis realizou-se o teste de regressão linear simples, uma vez que, essa técnica estatística é adequada para estudos que tenham por objetivo explicar como variáveis dependentes respondem a mudanças de variáveis independentes (Hair et al., 2005).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da Amostra

A amostra deste estudo constitui-se de 508 empregados que trabalham em empresas privadas situadas no estado do Rio Grande do Sul. Primeiramente, realizou-se a conferência dos dados para verificar a existência de *missing values* (questões sem alguma(s) resposta(s)) e de *outliers* (respostas concentradas em uma única alternativa). Não houve exclusão de nenhum questionário por não apresentar *missing values* nem de questionários que apresentarem *outliers* (em que a média das respostas foi 1 ou 7), permanecendo, assim, a amostra final de 508 empregados.

Observa-se que, da amostra de respondentes, 58,5% (n=297) são do sexo feminino. Em relação à idade, 46% (n=234) possuem entre 29 e 39 anos, sendo a idade média dos empregados de 32,72 anos. A amplitude foi de 39, variando de 19 a idade mínima e 58 a idade mais elevada. Quanto à escolaridade, a maioria dos entrevistados (48,3%; n=245) possui pós-graduação, enquanto, por outro lado, a minoria encontra-se com nível fundamental (1,5%; n=8). Ao realizar um cruzamento entre a escolaridade e o estado civil, observa-se que os empregados classificados com maior escolaridade (pós-graduação) são pessoas casadas (39,44%).

Em relação à função que desempenham na empresa, a maior parte dos entrevistados está no nível de analistas (n=111) e, dos analistas, 58,40% possuem nível de escolaridade com pós-graduação. Já, o tempo de empresa da grande maioria dos empregados concentra-se entre mais de 1 ano e 3 anos de empresa (25,8%; n=131). Cruzando-se com a faixa etária desse grupo, observa-se que a maioria dos empregados que está na empresa de 1 a 3 anos possui entre 19 e 28 anos de idade (34,28%). Quanto ao segmento econômico da empresa em que trabalham, 56,8% (n=287) dos empregados atuam em empresas prestadoras de serviços como ensino, saúde, bancos, transporte, telefonia, entre outros. Nesse tipo de segmento (serviços), foi encontrado maior número de empregadas mulheres (n=182) em comparação com o número de homens (n=105).

4.2 Relação entre as variáveis investigadas

Para aferir a percepção dos empregados relativa às variáveis da configuração de poder organizacional, foi utilizada a Escala de Configurações de Poder Organizacional (Paz & Neiva, 2008), a qual considera seis tipos de configuração de poder: arena política, autocracia, meritocracia, missionária, instrumento e sistema autônomo. Os resultados descritivos das configurações de poder encontram-se na Tabela 1.

Configuração	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
Arena política	1,000	7,000	3,278	1,200	1,441
Autocracia	1,252	7,000	4,538	1,151	1,340
Meritocracia	1,000	6,409	3,734	0,881	0,772
Missionária	1,000	7,000	4,819	1,140	1,312
Instrumento	1,000	6,254	3,309	1,160	1,351
Sistema autônomo	1,000	7,000	4,518	0,969	0,921

Tabela 1 - Análise descritiva das configurações de poder organizacional

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

É possível observar que a configuração de poder com a maior média atribuída pelos empregados foi a missionária (M=4,819). Esse resultado corrobora com o estudo de Ribeiro (2012) que, ao avaliar o poder em uma organização de caráter público, também obteve a configuração missionária com maior média. Para empregados que atuam em organizações missionárias, estas têm um significado simbólico carismático e as relações entre empregados são mais pessoais do que profissionais, buscando atender à necessidade de proteção, segurança e apoio, o que pode

resultar num vínculo de dependência com a organização (Ribeiro, 2012; Mintzberg, 1983). Esse tipo de configuração busca incentivar uma participação ‘apaixonada’ por parte do quadro de empregados (Mintzberg, 1983).

Após a identificação das médias das configurações de poder, realizou-se a análise de regressão com cada um dos fatores do constructo, com as configurações de poder (arena política, autocracia, meritocracia, missionária, instrumento e sistema autônomo) como variáveis independentes e com a percepção de corrupção - variável dependente, para verificar a relação destas. Os resultados encontrados são apresentados na Tabela 2.

Variáveis	β	Modelo padrão	t	Significância
Arena política	0,100	0,024	4,178	0,05
Autocracia	0,060	0,025	2,389	0,05
Meritocracia	0,136	0,033	4,149	0,05
Missionária	-0,038	0,026	-1,496	0,13
Instrumento	0,095	0,025	3,838	0,05
Sistema autônomo	-0,012	0,030	-0,387	0,69

Tabela 1 - Análise de regressão linear das configurações de poder organizacional
Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

A partir da análise, as configurações de poder: arena política, autocracia, meritocracia e instrumento demonstraram ser estatisticamente significativos ($p < 0,05$) em relação à corrupção no ambiente organizacional privado. A partir disso, verifica-se que, dos quatro tipos que possuem relação com a corrupção, a maior influência encontrada foi na configuração meritocracia ($\beta = 0,136$), seguida pela configuração arena política ($\beta = 0,100$), instrumento ($\beta = 0,095$) e autocracia ($\beta = 0,060$). Contrariamente, as configurações de poder missionária e sistema autônomo não demonstraram ser estatisticamente significativas em relação à variável dependente (percepção de corrupção) ($p > 0,05$).

Nota-se que há uma relação de influência positiva entre a configuração de poder arena política e a corrupção, uma vez que, a análise de regressão permite tal comprovação ($p < 0,05$). A configuração de poder arena política é caracterizada por imensos conflitos internos, sendo que a atividade política é significativamente aumentada, com a intensa utilização de jogos políticos (Mintzberg, 1983).

Embora alguns dos conflitos organizacionais tenham diálogo aberto e promovam melhorias positivas nas sociedades, a maior parte deles degenera violência em larga escala e, ainda mais, cria regras ilegítimas entre os empregados, gerando formas de corrupção criminosas e competitivas (Billon, 2003). E, por sua vez, a corrupção desempenha um papel que prolonga o término desses conflitos. Independente da motivação para seu surgimento, o conflito característico dessa configuração de poder tem muito a ver com corrupção nas organizações (Billon, 2003).

Na segunda relação analisada, observa-se que há uma relação de influência positiva entre a configuração de poder autocracia e corrupção, esta foi suportada ($p < 0,05$). Esse tipo de configuração tem seu poder concentrado na chefia de mais alto escalão da organização, o qual define e impõe as metas a serem alcançadas por todos os empregados (Mintzberg, 1983). Em organizações com poder autocrata predominante, a única alternativa dos empregados é expressar lealdade a essa chefia. A autocracia está, portanto, centrada na relação com este (Pezzi, 2000).

Nesse sentido, empregados de empresas autocráticas estariam mais propensos a desenvolver comportamentos corruptos devido à influência daqueles que são desonestos e abusarão do seu poder para ganho pessoal (Bendahan et al., 2014). E, ainda, quando empregados percebem que

os detentores do poder participam da corrupção, eles podem se tornar mais dispostos a se envolverem em comportamentos corruptos (Cabelková & Hanousek, 2004).

Por outro lado, quando as organizações são corruptas (não necessariamente a chefia), os empregados não possuem o objetivo de enriquecerem individualmente, mas agem em nome das organizações, ao passo que, as organizações esperam que seus empregados facilitem comportamentos para atingir os objetivos organizacionais (Pinto et al., 2008). Nesses casos, os empregados percebem a corrupção como um comportamento habitual, promovendo-a devido a ordens superiores (Pinto et al., 2008). Corroborando, Hayford (2007) demonstra que o montante de subornos pagos é muito maior quando as decisões organizacionais estão nas mãos de chefias com poderes autocratas, em comparação com demais tipos de poder.

Ao analisar a relação de influência entre a configuração de poder meritocracia e a corrupção, encontrou-se valores estatisticamente significativos ($p < 0,05$). Esta tem como principal característica o poder dos empregados especialistas que, com base no domínio de conhecimento e nas habilidades que possuem, são os mais fortes influenciadores internos e sua participação nas diferentes áreas e níveis torna o poder mais fluído e difuso (Mintzberg, 1983). O sistema de autoridade é fraco (contrário da autocracia), pois a ideologia profissional é forte, fazendo com que os objetivos formais da organização sejam facilmente deslocados para os objetivos pessoais (Ribeiro, 2012; Mintzberg, 1983).

O sistema de ideias meritocráticas estimula os empregados a expressarem a disposição de se engajar em ações injustas (Tan et al., 2016), devido às crenças características do ambiente, as quais favorecem o poder, a realização e o favoritismo, por exemplo (Wakslak et al., 2007). Em organizações com alto nível de poder meritocrata, os empregados estão mais dispostos a manter e a se adequar às normas hierárquicas tradicionais e a legitimar comportamentos privilegiados e até ilegais que beneficiam os dominantes, como a corrupção (Tan et al., 2016).

Nesse contexto, estudos anteriores (Yoshimura & Hardin, 2009; Jost & Hunyady, 2005) sustentam que empregados de organizações meritocráticas toleram privilégios, inibem sua sensibilidade à injustiça e apoiam comportamentos injustos e até ilegais. Ainda, a luta pelo poder é evidenciada em comportamentos desonestos e invasivos, nos quais as pessoas procuram entrar na vida dos outros levando fofocas e fazendo com que a vivência de trapaças no relacionamento com os pares seja frequente (Gosendo, 2009).

Ao relacionar a configuração de poder instrumento com a percepção de corrupção, esta também foi comprovada ($p < 0,05$). Em organizações com configurações de poder instrumento, os objetivos organizacionais são de pessoas que se encontram fora dela, fazendo com que os empregados não compreendam o sentido das decisões tomadas ou mesmo percebam que não participam dessas decisões (Dessen & Paz, 2010). A burocratização é grande e a estrutura da empresa é rígida, sendo que os empregados, muitas vezes, não têm um espaço para se colocarem, devido à força das influências externas (Dessen & Paz, 2010).

Um estudo (March & Olsen, 2008) investigou as configurações de poder e encontrou que a configuração instrumento está fortemente relacionada com organizações públicas, uma vez que é um meio utilizado pelo governo para atingir seus objetivos. Em organizações privadas, a influência externa necessariamente permeia as fronteiras da organização para afetar o comportamento dos empregados, fazendo com que a força externa à organização leve seus empregados a cometerem comportamentos corruptos (Lange, 2008). Tais comportamentos corruptos podem ser justificados tendo em vista que os objetivos e as metas da organização são influenciados totalmente por agentes externos, sem a participação dos empregados internos, gerando falta de clareza sobre os rumos da empresa. Tal percepção de incerteza faz surgir sentimentos de injustiça, gerando informações contraditórias e aumentando ainda mais a insegurança dos empregados (Gosendo, 2009). Essas percepções acarretam prejuízos

comportamentais nos empregados, fazendo com que desenvolvam comportamentos contraproducentes à organização (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Além disso, o estudo de Dessen e Paz (2010) concluiu que, quando os empregados enxergam a organização como um meio para que os influenciadores externos alcancem seus objetivos, mais eles se tornam descuidados e negligentes. Ainda, Nieuwenboer e Kaptein (2008) argumentam que o processo de normas de um grupo parte de normas externas, fazendo com que os empregados as racionalizem. A posição adotada pelos empregados com essa configuração de poder é de isolamento, aceitando, geralmente, as normas externas. Através desse processo, as normas coletivas e o comportamento se deterioram com o tempo, enquanto os membros do grupo não reconhecem isso. Como consequência, a corrupção pode crescer (Nieuwenboer & Kaptein, 2008).

Já, ao analisar a relação entre a configuração de poder missionária assim como a relação entre a configuração de poder sistema autônomo e a percepção de corrupção, ambos valores não demonstraram significância estatística ($p > 0,05$). Isso pode vir a relacionar-se com um baixo ou inexistente comportamento corrupto, devido à percepção de poder instaurado na organização (Ribeiro, 2012) conforme os resultados deste estudo. E, ainda, os pesquisadores Paz, Mendes e Gabriel (2001), demonstraram, através de seu estudo, que os empregados, os quais percebem a organização com a configuração de poder sistema autônomo, possuem forte coalizão interna e com estilos de caráter coletivista, priorizando a harmonia interna e a homogeneidade organizacional. A partir dos achados desse estudo, reafirma-se a existência de uma relação entre a configuração de poder existente na organização e a intenção de corrupção por parte dos empregados.

O estudo de Kipnis (1972) demonstra que os mecanismos os quais fazem com que o poder possa corromper na organização estão ligados à sensação de direito, de desprendimento emocional e pelas ações por interesse próprio por parte dos poderosos, tornando-se, muitas vezes, preconceituosos. Outra questão refere-se ao egocentrismo (Kipnis, 1972) quando os indivíduos poderosos tendem a ignorar os conselhos dos outros e, ainda, não são capazes de perceber como os empregados que dependem deles são afetados por suas decisões (Chen et al., 2001; Kipnis, 1972).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo descrever a relação da corrupção em organizações privadas com as configurações de poder organizacional propostas por Minzenberg (1983). Os resultados mostraram que há uma relação significativa entre as configurações arena política, autocracia, instrumento e meritocracia. Por outro lado, as configurações missionária e sistema autônomo não se mostraram significativas estatisticamente.

Este estudo pretende somar a literatura que investiga o fenômeno da corrupção, principalmente por estudá-la em contextos privados, em que o número de estudos é significativamente menor que o contexto público. Ainda, pretende contribuir ao relacionar as distintas configurações de poder da organização com a corrupção, uma vez que não foram encontrados estudos anteriores que mostrassem essa relação detalhada e simultânea das seis configurações de poder com a corrupção.

Considerando o reflexo das relações corruptas não somente nas empresas, mas na sociedade como um todo, este estudo considera como implicação gerencial a oferta de conhecimento para que as organizações criem mecanismos de prevenção à corrupção, a partir da apresentação de aspectos que podem ser considerados para evitar ou diminuir os comportamentos corruptos de empregados. Assim, espera-se contribuir para o avanço da reflexão sobre o tema corrupção nas organizações, sendo que estas, a partir de seus gestores, poderiam estudar e aproveitar, com adaptações, tais achados.

Ainda, pesquisas como esta, podem aumentar a compreensão das relações entre as variáveis, sugerindo às empresas privadas com configurações de poder arena política, autocracia, meritocracia e instrumento a investirem em políticas e práticas no sentido de alterar a configuração de poder ou adotar medidas anticorrupção, uma vez que, nesse estudo, tais configurações demonstraram relações significativas com a percepção de corrupção.

O estudo apresenta algumas limitações, assim como ocorre com a maior parte das pesquisas científicas. A primeira delas refere-se à amostra do estudo, sendo constituída por empregados de diferentes funções, tempo de empresa, idade, escolaridade e funções desempenhadas. Não houve diferenciação desses dados para análise dos resultados, mas somente para a caracterização da amostra do estudo. Nesse sentido, a percepção dos empregados pode ter variado bastante ao responderem o questionário, sendo que, por exemplo, um empregado com 1 ano de empresa pode ter percepções diferentes de um empregado que está há mais de 15 anos naquela organização. Portanto, os resultados ficam condicionados pela amostra, exigindo cuidados para generalizações.

Outra limitação está relacionada com a escassez de pesquisas realizadas anteriormente e que relacionassem as variáveis deste estudo. Além de que, conforme já mencionado, a grande parte das pesquisas já realizadas investigam a corrupção no setor público. Isso limitou fortemente em termos de revisão de literatura e, principalmente, de discussão dos resultados, para comparações dos resultados desta pesquisa com outros estudos já realizados.

Como sugestões de estudos futuros, pode-se analisar a corrupção organizacional em empresas privadas sob a perspectiva de outras variáveis, como a cultura da empresa, estilos de gestão e o segmento econômico de atuação. Ademais, sugerem-se investigações que comparem o sexo dos empregados, buscando entender se há diferença na avaliação de homens e mulheres acerca do fenômeno da corrupção, amparadas em estudos quantitativos e qualitativos.

Também, considera-se a possibilidade de realizar pesquisas qualitativas para compreender a percepção de empregados sobre a corrupção, buscando entender qual o sentimento de pertencimento que eles têm com a empresa e com os colegas, a percepção sobre o poder da chefia e o entendimento acerca de medidas punitivas no contexto de trabalho. Além disso, destacam-se outros contextos de pesquisa que também podem ser explorados, como organizações públicas, a fim de comparar com os resultados obtidos neste estudo.

REFERÊNCIAS

- Aguilera, R. & Vadera, A. (2008). The dark side of authority: antecedents, mechanisms, and outcomes of organizational corruption. *Journal of Business Ethics*, 77, 431–449.
- Alves, V., Paz, M., & Neiva, E. (2014). Configurações de poder, suporte organizacional e bem-estar pessoal em uma organização pública. *Psicologia em Pesquisa*, 8(2): 159-169.
- Argandoña, A. (2003). Private-to-private corruption. *Journal of Business Ethics*, 47(4): 253-267.
- Ashforth, B., Harrison, S., & Corley, K. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3): 325-374.
- Bass, B. (2008). *The bass handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
- Beamish, T. (2000). Accumulating trouble: complex organization, a culture of silence, and a secret spill. *Social Problems*, 47(4): 473–498.

- Bendahan, S., Zehnder, C., Pralong, F., & Antonakis, J. (2014). Leader corruption depends on power and testosterone. *The Leadership Quarterly*, 26(2): 101-122.
- Billon, P. (2003). Buying peace or fuelling war: the role of corruption in armed conflicts. *Journal of International Development*, 15, 413–426.
- Bonifacio, R. & Fuks, M. (2017). Desvendando a relação entre corrupção e participação política na América Latina: diagnóstico e impactos da exposição a atos corruptos sobre a participação política. *Revista de Sociologia Política*, 25(63): 27-52.
- Čábelková, I. & Hanousek, J. (2004). The power of negative thinking: corruption perception and willingness to bribe in Ukraine. *Applied Economics*, 36, 383-397.
- Carioca, A. (2016). *A produção científica brasileira das revistas de administração e ciências contábeis, classificadas no Qualis – periódicos 2014, sobre corrupção, fraude e governança corporativa: um estudo comparativo com a incidência de casos de corrupção no país*. 2016. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis- SC.
- Castro, F. (2010). *A corrupção no orçamento: fraudes em licitações e contratos com o emprego de empresas inidôneas*. 2010. 45 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em orçamento público). Instituto Serzedelo Corrêa – ISC/TCU, Brasília.
- Chen, S., Lee-Chai, A., & Bargh, J. (2001). Relationship orientation as a moderator of the effects of social power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 173–187.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2): 278–321.
- Costa, A. & Wood Jr., T. (2012). Fraudes corporativas. *Revista de Administração de Empresas*, 52(4): 464-472.
- Daft, R. (2003). *Organizações: teorias e projetos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Dessen, M. & Paz, M. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3): 549-556.
- Dimant, E. & Tosato, G. (2017). Causes and effects of corruption: what has past decade’s empirical research taught us a survey? *Journal of Economic Surveys*, 1–22.
- Dubrin, A. (2003). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Filgueiras, F. (2009). A tolerância à corrupção no Brasil: uma antinomia entre normas morais e prática social. *Opinião Pública*, 15(2): 386-421.
- Fouk, T., Lanaj, K., Tu, M., & Ere, A. (2018). Heavy is the head that wears the crown: an actor–centric approach to daily psychological power, abusive leader behavior, and perceived incivility. *Academy of Management Journal*, 61(2): 1- 54.
- Galinsky, A., Gruenfeld, D., & Magee, J. (2015). From power to action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(453).
- Gosendo, E. (2009). *Clima Organizacional e sua Relação com Configurações de Poder e Estilos de Funcionamento Organizacional*. 2009. 180 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. (5.ed.), Bookman.
- Halter, M., Arruda, M., & Halter, R. (2009). Transparency to reduce corruption? *Journal of Business Ethics*, 84, 373–385.

- Hardy, C. & Clegg, S. (2001). Alguns ousam chamá-lo de poder. In: S. Clegg, C. Hardy, W. Nord, M. Caldas, R. Fachin, & T. Fischer. *Handbook de estudos organizacionais*. (2. ed.), São Paulo: Atlas.
- Hayashi, F. (2010). *O impacto da corrupção sobre o desenvolvimento dos países*. Federação das indústrias do estado de São Paulo. Departamento de Competitividade e Tecnologia. Relatório Corrupção: custos econômicos e propostas de combate. São Paulo.
- Hayford, M. (2007). Using supply, demand, and the cournot model to understand corruption. *Journal of Economic Education*, 2, 331-340.
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (2001). *Organizational behavior*. (9.ed.), Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Jiang, G., Lo, T., & Li, C. (2012). Youths' views on corruption control in China: politics and social censure. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 57(12): 1498–1521.
- Jost, J. & Hunyady, O. (2005). Antecedents and consequences of system-justifying ideologies. *American Psychological Society*, 14(5): 260-265.
- Keig, D., Brouthers, L., & Marshall, V. (2014). Formal and informal corruption environments and multinational enterprise social irresponsibility. *Journal of Management Studies*, 52(1): 89–116.
- Keltner, D., Gruenfeld, D., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110(2): 265–284.
- Kipnis, D. (1972). Does power corrupt? *Journal of Personality and Social Psychology*, 24(1): 33-41.
- Kruglanski, A., Shah, J., Fishbach, A., Friedman, R., Chun, W., & Keppeler, D. (2002). A theory of goal systems. In: M. Zanna. *Advances in Experimental Social Psychology*. (34. ed.), San Diego: Academic Press.
- Lammers, J., Galinsky, A., Dubois, D., & Rucker, D. (2015). Power and morality. *Current Opinion in Psychology*, 6, 15-16.
- Lange, D. (2008). A multidimensional conceptualization of organizational corruption control. *Academy of management review*, 33(3).
- Leong, C. & Lin, W. (2009). Show me the money! Structural and predictive validation of Intercultural Business of Corruption (IBCS). In: B. Leong & J. Berry. *Intercultural Asia*. Singapore, Singapore: World Scientific.
- Levesque, V., Calhoun, A., Bell, K., & Johnson, T. (2017). Turning contention into collaboration: engaging power, trust, and learning in collaborative networks. *Society & Natural Resources*, 30(2).
- Levine, D. (2005). The corrupt organization. *Human Relations*, 58, 723-739.
- Maner, J. & Mead, N. (2010). The essential tension between leadership and power: when leaders sacrifice group goals because of self - interest. *Personality and Social Psychology Journal*, 99(3): 482-497.
- March, J. & Olsen, J. (2006). Elaborating the “New institutionalism”. In: R. Rhodes, S. Binder, & B. Rockman. *The Oxford Handbook of Political Institutions*. Oxford: Oxford University Press.
- Martins, A. (2014). *Corrupção: uma questão cultural ou falta de controle?*. Disponível em: <<https://vestibular.uol.com.br/resumo-das-disciplinas/atualidades/corruptao-uma-questao-cultural-ou-falta-de-controle.htm>> Acesso em: 3 nov. 2018.
- Medeiros, C. & Silveira, R. (2017). A Petrobrás nas teias da corrupção: mecanismos discursivos da mídia brasileira na cobertura da operação Lava Jato. *Revista de Contabilidade Organizacional*, 31, 11- 20.
- Meny, Y. (1992). *La corruption de la république*. France: Fayard.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder em la organización*. Barcelona: Ariel.

- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nieuwenboer, N. & Kaptein, M. (2008). Spiraling down into corruption: a dynamic analysis of the social identity processes that cause corruption in organizations to grow. *Journal of Business Ethics*, 83, 133-146.
- Novaes, C. (2016). Corrupção no Brasil: uma visão da psicologia analítica. *Junguiana*, 34(2): 5-17.
- Numerato, D. (2016). Corruption and public secrecy: an ethnography of football match-fixing. *Current Sociology*, 64(15): 1-19.
- Oliveira, R. (2006). Contabilidade, controle interno e controle externo: trinômio necessário para combater a corrupção. *Pensar Contábil*, 8(31): 2-9.
- Pacheco, P. (2018). *Brasil lidera em suborno e corrupção nas empresas*. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2018/04/26/internas_economia,954355/brasil-lidera-em-suborno-e-corrupcao-nas-empresas.shtml>. Acesso em: 10 out. 2018.
- Paz, M., Martins, M., & Neiva, E. (2004). O poder nas organizações. In: J. C. Zanelli, Borges-Andrade, & A. Bastos. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Paz, M., Mendes, A., & Grabriel, I. (2001). Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 1(1): 141-169.
- Paz, M. & Neiva, E. (2014). O poder discriminante da escala de configuração do poder organizacional na perspectiva macro organizacional e sua utilização como instrumento de caracterização do perfil cultural das organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(2): 153-168.
- Pezzi, C. (2000). *As relações de poder e o estabelecimento de vínculos psíquicos e sociais numa organização em transição política*. 2000. 95 f. Trabalho de conclusão de curso (Pós-graduação em sociologia das organizações). Universidade Federal do Paraná – PR.
- Pinto, J., Leana, C., & Pil, F. (2008). Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organization-level corruption. *Academy of Management Review*, 33(3): 685-709.
- Rabl, T. & Kuhlmann, T. (2008). Understanding corruption in organizations – development and empirical assessment of an action model. *Journal of Business Ethics*, 82(2).
- Ribeiro, N. (2012). *Virtuosidade organizacional, empenhamento e comportamentos de cidadania organizacional*. 2012. 281 f. Tese (Doutorado em Gestão Industrial). Universidade de Aveiro – Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Aveiro – Portugal.
- Silva, A. & Lourenco, M. (2018). O poder disciplinar enquanto uma dimensão da cultura organizacional: um estudo multicase em instituições de ensino superior privadas. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 19(1).
- Simioni, R. & Pinto, J. (2017). Corrupção e diferenciação funcional: da alopoiese à autopoiese do direito no Brasil. *Revista Brasileira de Sociologia do Direito*, 4(2): 1-17, 2017.
- Sousa, R. & Paz, M. (2009). Valores organizacionais e configurações de poder: as organizações policiais mineiras em foco. *Revista Jurídica do Ministério Público do Estado de Minas Gerais*, 13, 139-157.
- Tan, X., Liu, L., Huang, Z., Zhao, X., & Zheng, W. (2016). The dampening effect of social dominance orientation on awareness of corruption: moral outrage as a mediator. *Social Indicators Research*, 125(1): 89-102.
- Tobin, J. & Rose-Ackerman, S. (2006). *Bilateral investment treaties: do they stimulate foreign direct investment?*. Disponível em: <http://s3.amazonaws.com/zanran_storage/www.upf.edu/ContentPages/822485.pdf>. Acesso em: 7 set. 2018.
- Torelli, C. & Shavitt, S. (2010). Culture and concepts of power. *Journal of Personality and Social Psychology*, (99): 703-23.
- Vergara, S. (1999). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

- Wakslak, C., Jost, J., Tyler, T., & Chen, E. (2007). Moral outrage mediates the dampening effect of system justification on support for redistributive social policies. *Psychological Science, 18*, 267–274.
- Yoshimura, K. & Hardin, C. (2009). Cognitive salience of subjugation and the ideological justification of U.S. geopolitical dominance in Japan. *Social Justice Research, 22*, 298–311.
- Yukl, G., Seifert, C., & Chaves. C. (2008). Validation of the extended influence behavior questionnaire. *Leadership Quarterly, 19*, 609-621.